

УДК 339.138

*О. І. Микало,*

*Національний технічний університет України «КПІ»*

## **РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЙ АУТСОРСИНГУ В ПРОМИСЛОВOSTІ**

### **Анотація**

Стаття присвячена аналізу основних теорій та концепцій, що вплинули на розвиток аутсорсингу як концепції побудови бізнесу в умовах глобалізації та інтеграції економіки. Сформульовано економічну сутність поняття „аутсорсинг” в контексті проаналізованих теорій, що створює умови для подальшого дослідження використання аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності окремих галузей вітчизняної промисловості в умовах глобалізації економіки.

**Ключові слова:** аутсорсинг, ефективність, конкурентоспроможність, економічна теорія, поділ праці.

The article is devoted to the analysis of the basic theories and conceptions, which have had an influence on the outsourcing development. Outsourcing was considered as a method increasing efficiency of business. Economical essence of outsourcing is formulated. It permits to explore conception of outsourcing in future as a way of competitiveness of Ukrainian industry increase under conditions of globalization.

**Keywords:** outsourcing, efficiency of business, competitiveness, economic theory, division of labour.

## **Вступ**

Останнім часом у наукових та бізнес-колах все частіше обговорюють концепцію аутсорсингу, як теоретичні, так і практичні її аспекти. В той же час аналіз наукових джерел довів відсутність єдиної точки зору стосовно визначення самого поняття „аутсорсинг” та його економічної сутності. Найбільш повно концепція аутсорсингу та його економічна сутність розкрита в роботах західних науковців Д. Берсіна, Ж.-Л. Бравара, М. Донелланна, Е. Йордона, С. Клементса, Р. Моргана та Дж. Хейвуда та російських економістів Б. Анікіна, С. Календжяна, Д. Михайлова, І. Рудої та інших. Не зважаючи на значний внесок зарубіжних авторів в розвиток концепції аутсорсингу, українськими вченими дана тема досліджена не достатньо. Так, у вітчизняній літературі зустрічаються поодинокі статті, які лише частково розкривають поняття аутсорсингу та його сутність, що створює проблему адаптації існуючої концепції до умов українського ринку.

## **Постановка задачі**

З огляду на існуючу проблему, постає необхідність систематизації і класифікації підходів до визначення поняття „аутсорсинг”. Але першочерговим завданням є дослідження еволюції концепції аутсорсингу в економічній теорії, що дозволить краще розкрити його сучасне тлумачення. Таким чином, метою даної роботи є ретроспективний аналіз розвитку концепції аутсорсингу та передумов її виникнення в рамках різних теорій та концепцій.

## **Методологія**

Методологічна основа дослідження — системний підхід, системно-структурний аналіз, порівняльний аналіз та синтез. В ході дослідження була розглянута класична економічна теорія, теорія конкуренції та сучасні концепції управління.

## **Результати дослідження**

Термін „аутсорсинг” („outsourcing”) походить від „outside resource using” – використання зовнішніх ресурсів. В міжнародній бізнес-практиці цей термін визначає послідовність організаційних рішень, сутність яких полягає у передачі деяких, раніше самостійно реалізованих підприємством функцій або видів діяльності зовнішній організації. Але, як справедливо підкреслюють американські економісти Р. Чампен і К. Ендрейд „цей термін використовується як парасолька для визначення різноманітних напрямків ділової активності” [4, с. 32]. Дійсно, у західній та вітчизняній суто науковій та бізнес-літературі наведені часто протилежні визначення аутсорсингу, починаючи від простої купівлі проміжних компонентів у зовнішніх постачальників і закінчуючи стратегією, „яка є інструментом, що дозволяє досягти або навіть перевищити довгострокові цілі діяльності фірми” [2, с. XXII-XXIII], що відбивається на економічній сутності самого поняття.

Найбільш вдалим, яке розкриває економічну сутність аутсорсингу західні та вітчизняні економісти вважають визначення, запропоноване Дж. Хейвудом у його книзі „Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг”, яке звучить як „переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств та всіх пов’язаних з ним активів організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною” [11, с. 40].

При цьому Дж. Хейвуд відмічає, що сутність аутсорсингу полягає у збільшенні цінності, а не лише у перекладенні відповідальності за управління ресурсами на сторонню організацію.

Поняття аутсорсингу з’явилося відносно недавно. Введення цього терміну в теорію менеджменту Б. Анікін та деякі інші вчені пов’язують з використанням ресурсів зовнішніх організацій в галузі інформаційних технологій у 60-х рр. XX ст., а саме – до 1962 р., дати заснування Electronic Data System Corporation. Безпосередньо термін „аутсорсинг” для визначення нової концепції управління бізнесом офіційно був введений лише у 1989 році, коли компанія Eastman Kodak найняла сторонні організації для купівлі, запуску і супроводження своїх систем обробки інформації [1].

Але ідея залучення сторонньої організації для реалізації завдань компанії-замовника аж ніяк не можна назвати новою. Базою даної концепції слугують положення класичної економічної школи, зокрема принципи організації праці у промисловості.

Розділ праці займає ключове місце в економічній системі А. Сміта. Основне значення цього елементу він мотивував, тим, що поділ праці є причиною, що стимулює продуктивність. Він вважав, що поділ праці підвищує продуктивність трьома способами: збільшенням спритності кожного окремого робітника; заощадженням часу під час переходу від одного виду діяльності до іншого; стимулюванням винаходу й виробництва машин, що полегшують і скорочують людську працю.

Хоча окремі положення вчення про поділ праці були сформульовані попередниками, у трактуванні А. Сміта вони одержали зовсім нове значення. Він переконливо показав, що праця – джерело багатства суспільства, а поділ праці – найважливіший фактор підвищення продуктивності праці й примноження суспільного багатства.

Важливим і досі актуальним є твердження вченого про залежність поділу праці від розмірів ринку. Великий ринок, доводив він, створює сприятливі передумови для поділу праці й спеціалізації виробництва. На цій основі досягається висока продуктивність праці. В умовах обмеженості ринку можливості поділу праці обмежені, ріст продуктивності праці ускладнений [9].

В той же час недоліком всієї системи поглядів А. Сміта на поділ праці було нерозуміння їм різниці між суспільним і мануфактурним поділом праці. Перше має місце на всіх щаблях розвитку суспільства, а останнє породжене саме капіталізмом як особливий метод виробництва прибутку. А. Сміт зображував капіталістичне господарство як велику мануфактуру, що суперечить логіці, оскільки поділ праці між капіталістичними підприємствами складається стихійно, а в мануфактурі – свідомо, з волі капіталіста.

Особливе місце у вивченні економічної категорії «поділ праці» займають роботи К. Маркса, на думку, існує поділ праці як всередині суспільства, так і

межах окремого підприємства. Ці два основних види взаємозалежні й взаємообумовлені. Визначальною умовою поділу праці, згідно Маркса, є ріст продуктивних сил суспільства. Він стверджував, що рівень розвитку продуктивних сил нації найбільш наочно виявляється в залежності від ступеня розвитку в ній поділу праці. При цьому визначальну роль у його поглибленні грають розвиток і диференціація знарядь виробництва. Як і А. Сміт, К. Маркс вважав, що поділ праці сприяє розвитку продуктивних сил і росту продуктивності праці. Накопичення у людей виробничого досвіду й навичок до праці перебуває в прямій залежності від ступеня поділу праці, від спеціалізації працівників на певних видах праці. Технічний прогрес нерозривно пов'язаний з розвитком суспільного поділу праці [8].

Принципи, сформульовані цими видатними економістами, не втратили свою актуальність і на початку XX сторіччя та лягли в основу управління компаніями. Але разом з тим загострення конкурентної боротьби вимагало від компаній пошуку нових форм вдосконалення управління з метою зменшення витрат виробництва, зростання продуктивності праці робітників.

Концепція раціоналізації виробництва тісно пов'язана з ім'ям Ф. Тейлора, який створив нову систему організації праці, концепція якої в наслідку отримала назву „тейлоризм”.

Тейлоризм як система раціоналізації праці й управління виробництвом, спрямована на збільшення ефективності роботи підприємства, ріст продуктивності праці, інтенсифікацію трудового процесу. Ф. Тейлор вважав, що ріст продуктивності праці можливий лише шляхом стандартизації методів, знарядь, прийомів праці, причому ця стандартизація повинна вводитися примусово, оскільки робітник за своєю природою пасивний. Необхідні операції повинні виконуватися робітником механічно. Контроль повинен здійснюватися групою ініціативних осіб, що входять в адміністрацію підприємства. Процес стандартизації стосувався насамперед строгої регламентації всього робочого часу, відпрацьовування прийомів кожної операції, введення потокових ліній і конвеєра, темп якого повинен диктувати ритм праці робітника. В основу своєї

теорії Ф. Тейлор поклав принцип матеріальної зацікавленості, вважаючи, що за допомогою оплати можна гранично інтенсифікувати працю робітника. Тейлор виходив з того, що корінні інтереси робітників і підприємців однакові [10].

Теоретичною базою для розробок Ф. Тейлора стали роботи німецького соціолога М. Вебера, який був автором ідеї, згідно якої порядок, який встановлений правилами, є найефективнішою формою людської організації [4; с. 30]. Ідея Ф. Тейлора про „потогінну систему праці” була піддана жорсткій критиці з боку лейбористів і профсоюзних організацій, але основні її положення застосовуються в сучасному західному менеджменті. Найбільш широке застосування ідея Ф. Тейлора знайшла в організації промислового виробництва. Так, система Ф. Тейлора була впроваджена на автомобільних заводах Г. Форда у містах Рівер-Руж і Дірборн (США) і пізніше одержала назву „фордизм”.

Складовими фордизму стали раціоналізація, стандартизація, типізація й конвеєризація праці, які сприяли росту продуктивності праці, зниженню витрат виробництва. Найважливішою ланкою технологічного ланцюжка складання автомобіля стала проста ідея, що монтажна лінія по мірі руху кістяка автомобіля по конвеєру від одного робочого місця до іншого обростала деталями, вузлами й т.д. Разом з тим конвеєризація призвела до небувалого росту інтенсивності праці, дискваліфікації, повному внутрішньому спустошенню працюючих на конвеєрах працівників, - утворився так званий тип «фордівських робітників» [1; 10].

Згодом фордизм зазнав різкої критики з боку профспілок, соціологів, психологів. Але пізніше ідеї Ф. Тейлора і Г. Форда були переглянуті і вдало застосовані у японській системі управління, основою якої стала віра в робітників та їх особисті якості. Це дало можливість застосовувати принципи централізації всередині компанії, а потім і на більш високому рівні – рівні кооперації між компаніями.

Варто зазначити, що деякі принципи аутсорсингу застосовувались не лише Г. Фордом. На противагу компанії Ford керівник General Motors, А. Слоун

молодший, розробив план по завоюванню американського автомобільного ринку, який фактично базувався на застосуванні аутсорсингу принаймні у двох напрямках: організації систем управління компаніями та організацією виробництва. В той час як Г.Форд створював величезну вертикально-інтегровану виробничу компанію, А.Слоун заклав в основу організації виробництва метод кооперації вузькоспеціалізованих виробництв, довівши ще в 30-х рр. XX ст., що в умовах посилення конкурентної боротьби жодна компанія не може бути самодостатньою [1].

Пізніше ця ідея була втілена у теорії конкуренції, вершиною якої стали роботи М. Портера і його ідея щодо конкурентних переваг. Замість поширеної до цього думки, що лише співвідношення „ціна – якість” може надати виробникові перевагу над конкурентами, Портер запропонував принципово інші джерела здобуття конкурентних переваг: унікальність товару з точки зору споживача та лідерство за витратами [7]. Враховуючи стратегію охоплення ринку, було сформовано три базові стратегії розвитку компанії: диференціацію, лідерство за витратами і концентрацію.

Фактично, аутсорсинг має місце в кожній із запропонованих стратегій. Очевидно, що найбільш повно аутсорсинг може бути використаний у стратегії лідерства за витратами, яка передбачає створення додаткової вартості за рахунок оптимізації витрат на кожному етапі діяльності компанії. Але не менш органічно аутсорсинг вписується у стратегію диференціації. Використання компанією аутсорсингу, наприклад виробничого, при стратегії диференціації дозволяє зосередитись на створенні додаткової споживчої цінності за рахунок зосередження на комплексі маркетингу. Стратегія концентрації може надати низку переваг не лише для компанії-замовника аутсорсингових послуг, але і для підприємств, які вирішили надавати подібні послуги, концентруючись на певному виді робіт і більш вузькому сегменті ринку. Основна конкурентна – наявність ефекту масштабу та ефекту досвіду.

Таким чином, на етапі переходу до глобальної конкуренції аутсорсинг можна розглядати як один з важливих інструментів підвищення ефективності

бізнесу, який в подальшому отримав розвиток у концепції делегування повноважень і теорії віртуальної організації.

Не зважаючи на те, що концепція делегування повноважень була запропонована В. Ньюманом ще у 50-х рр. XX ст., як концепція оптимізації структури управління, а відтак вагомий інструмент підвищення ефективності діяльності компанії вона почала розвиватись відносно недавно. В основі концепції лежить необхідність делегування відповідальності за виконання певних функцій, що також простежується і в концепції аутсорсингу [5].

З посиленням процесів глобалізації економіки, формуванням та розвитком інформаційних мереж, трансфертом високих технологій в середині 90-х рр. минулого століття було сформульовано концепцію віртуальної організації, як часто напряду пов'язують з розвитком поняття аутсорсингу.

Головна перевага віртуальної організації полягає в тому, що як тимчасова форма кооперації (у результаті об'єднання ресурсів і компетенцій партнерів) вона досягає синергитичного ефекту. Розглядаючи віртуальну організацію як квазіорганізацію, фахівці визначають її як „добровільну тимчасову форму кооперації декількох, як правило, незалежних партнерів (підприємств, інститутів, окремих осіб), що забезпечує радикальну конкурентну перевагу завдяки оптимізації системи організації виробництва товарів і послуг на основі погоджених подань про зміст господарського процесу і явно вираженої культури довіри” [3].

Віртуальна організація має двоїсту природу капіталу: фізичну й інтелектуальну, але її специфічність визначається саме інформаційною складовою або нематеріальними активами (знаннями й інформаційними технологіями), що дозволяє переносити діяльність у віртуальний (інформаційний) простір. Віртуальні організації мають порівняно низькі рівні фізичної структури, але діють у необмеженому просторі, мають змінні, гібридні форми організації, внутрішньо самодостатні, мобільні, сприйнятливі, мінливі, тобто, гранично адаптивні.



Віртуальна організація забезпечує конкурентну перевагу за рахунок знань і можливості прямих, необмежених, віртуальних контактів, які створюють умови для залучення ресурсів, оптимального їх розподілення та використання. Саме принцип ефективного використання ресурсів і, як наслідок, створення додаткової вартості має бути вирішальним під час тлумачення економічного змісту аутсорсингу як інструменту досягнення конкурентних переваг.

На підтвердження запропонованого вище твердження слід відмітити, що аутсорсинг органічно увійшов в сучасні концепції менеджменту, такі як загальний менеджмент якості (*total quality management, TQM*), побудова раціональних „тонких” структур управління (*lean management*), концепція „стрункого виробництва” (*lean production*), реінжиніринг бізнес-процесів (*business process reengineering*), управління людськими ресурсами (*human resources management*), скорочення (*downsizing*) та децентралізації (*decentralization*) [1; 11], які з рештою спрямовані на підвищення ефективності діяльності та конкурентоздатності організації.

Таким чином, розвиток аутсорсингу можна пов'язати з розвитком конкуренції від локального рівня початку ХХ ст. до сучасного рівня регіональних об'єднань (рис. 1).

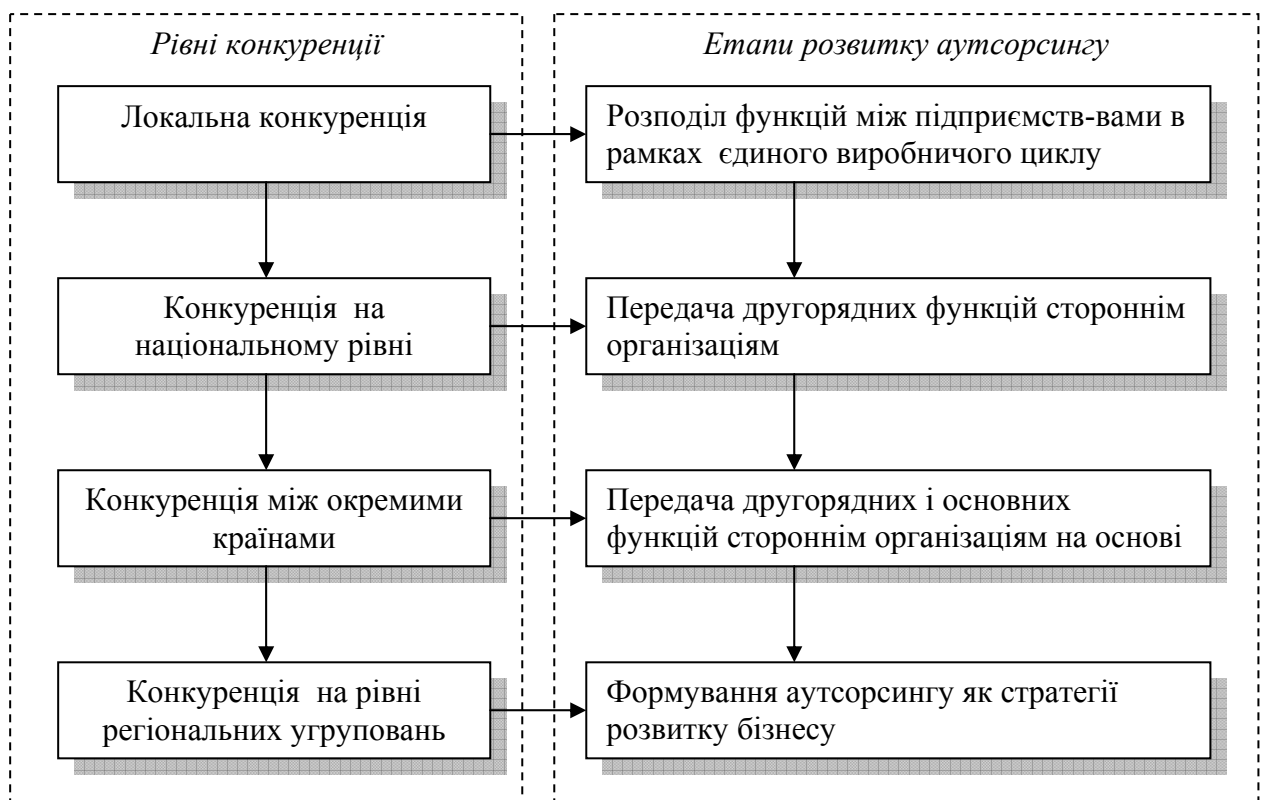


Рис. 1. Розвиток аутсорсингу в контексті поглиблення конкуренції.

*Джерело: власна розробка автора*

Підсумовуючи викладене вище, наводимо таблицю, що розкриває зв'язок аутсорсингу з іншими теоріями та концепціями (табл. 2).

Таблиця 2

**Розвиток концепції аутсорсингу в економічній теорії**

*Джерело: власна розробка автора*

Назва теорії/ концепції	Період	Передумови виникнення	Етап розвитку аутсорсингу
Теорія розподілу праці	сер. XVIII – XIX ст.	Необхідність підвищення продуктивності праці в умовах розвинутого мануфактурного виробництва. Промисловий переворот в капіталістичних країнах.	Розподіл функцій робітників в рамках єдиного виробничого циклу
Тейлоризм, фордизм	20-30 рр. XX ст.	Подальше поглиблення поділу праці. Розширення ринку. Зростання взаємозалежності та конкурентної боротьби між економічними суб'єктами, зокрема в галузі машинобудування.	Розподіл функцій між підприємствами в рамках єдиного виробничого циклу
Концепція делегування повноважень	50-90 рр. XX ст.	Розвиток процесів економічної інтеграції у післявоєнному просторі. Переосмислення практики управління в умовах однакової доступності до необхідних ресурсів (окрім природних монополій).	Передача другорядних функцій стороннім організаціям
Теорія віртуальної організації	80-90 рр. XX ст.	Прогрес в області інформаційних технологій. Конкуренція за деякі види ресурсів. Розвиток індивідуального підприємництва. Поглиблення міжнародного поділу	Передача другорядних і основних функцій стороннім організаціям на
Сучасні концепції менеджменту	90-ті рр. XX ст. – поч. XIX ст.	Розвиток міжгалузевої кооперації та схем роботи B2B. Розповсюдження високих технологій у країнах Південної Азії, Латинської Америки. Розвиток глобальних інформаційних мереж і технологій. Введення міжнародних стандартів якості. Глобалізація торгівлі, створення ВТО. Скорочення життєвого циклу товару.	Формування аутсорсингу як стратегії розвитку бізнесу

## **Висновок**

Аутсорсинг є синтетичною концепцією, зародження якої пов'язано з розвитком класичної економічної теорії та її постулатів, які лягли в основу інших сучасних концепцій управління. Теоретичною базою аутсорсингу слугує положення А. Сміта про розподіл праці як головного чинника підвищення продуктивності виробництва, сформульованого ще у 1776 році. Але тільки в кінці XIX на початку XX століть з стрімким розвитком промислового виробництва і подальшим зростанням конкуренції у всіх галузях господарства аутсорсинг починає розвиватися в контексті концепцій раціоналізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств. З подальшою еволюцією цих концепцій аутсорсинг набував все більшого практичного значення в діяльності західних компаній, як інструмент підвищення ефективності їхнього бізнесу.

Подальша глобалізація економіки і розвиток інформаційних технологій змушують науковців і практиків шукати способи підвищення конкурентоздатності не лише окремих підприємств, а цілих країн, зокрема пострадянських, які після розпаду СРСР з його замкненим виробничим циклом, не в змозі протистояти натиску іноземних компаній. Для нашої країни використання аутсорсингових схем організації виробництва може стати чи не єдиним виходом з кризи в якій знаходяться більшість підприємств галузей оброблювальної промисловості, машинобудування та електроніки.

Проведений ретроспективний аналіз дозволив простежити розвиток концепції аутсорсингу та визначити економічну сутність цього поняття. Елементом наукової новизни є систематизація теорій та концепцій, розвиток яких вплинув на формування концепції аутсорсингу, зміни його економічної сутності та виявлення причин, що зумовили ці якісні зміни, що вкрай важливо для подальшого дослідження можливостей застосування аутсорсингу на українських підприємствах в контексті інтеграції України в європейську спільноту.

## Література

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстафтинг : высокие технологии менеджмента : учеб. пособие для студ. вузов [Текст] / Б. А. Аникин, И. Р. Рудая ; Государственный ун-т управления. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 287 с. : рис. – (Высшее образование). – Библиогр. : с. 283-284. – ISBN 5-16-002555-3.
2. Бравар Жан-Луи, Морган Роберт. Эффективный аутсорсинг : понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений [Текст] / Ж-Л. Бравар, Р. Морган ; В.Денисов (пер. с англ.). – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – XXVIII, 251 с. – ISBN 0-273-70560-1 (англ.). – ISBN 978-966-415-0\*23-8.
3. Вютрих А., Филипп Х. Виртуализация как возможный путь развития управления [http://www.ptpu.ru/issues/5\\_99/19\\_5\\_99.htm](http://www.ptpu.ru/issues/5_99/19_5_99.htm).
4. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний [Текст] / С. О. Календжян ; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М. : Дело, 2003. – 270 с. : рис. – Библиогр. : с. 262-270. – ISBN 5-7749-0332-X.
5. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури // Л.И. Евенко [общая редакция и вступительная статья]. — М. : Дело, 1999. — 800 с. — ISBN 0-06-044415-0. — ISBN 5-7749-0142-4.
6. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учеб. пособие для студ. вузов. – М. : КноРус, 2006. 255 с. — Библиогр. : 251-255. –ISBN 5-85971-180-8.
7. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. – ISBN 5-9614-0143-0
8. Сайфиева С. Н. Быкадоров М. А. Аутсорсинг в свете экономической теории / С.Н. Сайфиева, М.А. Быкадоров // Вестник Государственного

университета управления, серия «Развитие отраслевого и регионального управления». – 2007. – №3 (3). – С. 175- 180.

9. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов / Экономическая библиотека «ЭКОНМИКА 2000» <http://e2000.kyiv.org>
10. Тейлор о тейлоризме. Л.—М., 1931. 2) *Taylor F. Scientific management*. N. Y., 1947.
11. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ [Текст] / Дж. Б. Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с. : ил. Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0398-X (рус.)